

Cote du document: EB 2018/124/R.19/Add.1  
Point de l'ordre du jour: 7 c) i)  
Date: 28 août 2018 **F**  
Distribution: Publique  
Original: Anglais



Investir dans les populations rurales

## **Observations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA sur le programme d'options stratégiques pour la République de l'Inde**

### **Note pour les représentants au Conseil d'administration**

#### Responsables:

#### Questions techniques:

**Oscar A. Garcia**  
Directeur du  
Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA  
téléphone: +39 06 5459 2274  
courriel: o.garcia@ifad.org

**Fabrizio Felloni**  
Directeur adjoint  
téléphone: +39 06 5459 2361  
courriel: f.felloni@ifad.org

#### Transmission des documents:

**Deirdre McGrenra**  
Chef de l'Unité  
des organes directeurs  
téléphone: +39 06 5459 2374  
courriel: gb@ifad.org

Conseil d'administration — Cent vingt-quatrième session  
Rome, 11-13 septembre 2018

---

Pour: **Examen**

# Observations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA sur le programme d'options stratégiques pour la République de l'Inde

## Contexte et observations générales

1. En 2016, le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA a effectué une évaluation de programme de pays (EPP) en Inde pour la période 2010-2015. La même année, le Gouvernement indien et le FIDA ont signé un accord conclusif devant servir de base à la préparation du programme d'options stratégiques pour le pays (COSOP) pour la période 2019-2024.
2. Il ressort de l'EPP que le portefeuille financé par le FIDA a permis de mettre en place des institutions locales, contribuant à autonomiser les femmes ainsi que les castes et les tribus répertoriées dans des zones très défavorisées de l'Inde et à améliorer leurs conditions de vie. L'impact sur les actifs et les revenus des ménages et sur le capital humain et social a été jugé satisfaisant, tandis que l'impact sur les ressources naturelles et les changements climatiques et sur les institutions et les politiques a été jugé plutôt satisfaisant. Les conditions difficiles dans les zones d'intervention, combinées aux contraintes auxquelles est confrontée l'administration au niveau des États, ainsi que la conception ambitieuse des projets, ont entraîné des retards dans le démarrage et l'exécution de ces derniers.
3. Les principales recommandations de l'EPP sont les suivantes:
  - a) Continuer à accorder la priorité aux zones et groupes défavorisés, tout en différenciant la combinaison des composantes et les approches concernant le niveau de spécialisation technique par contexte agroécologique et socioéconomique.
  - b) Concentrer davantage les composantes de développement agricole des projets sur des solutions techniques pour l'agriculture pluviale et collaborer plus amplement avec les initiatives de recherche appliquée et de vulgarisation aux niveaux local et national.
  - c) Inclure des interventions dans les activités non agricoles pour aider à diversifier les revenus des ménages ruraux et à développer la transformation et l'ajout de valeur.
  - d) Améliorer l'efficacité de l'exécution du portefeuille. Cela implique d'une part de simplifier la conception des projets. D'autre part, les pouvoirs publics, aux niveaux central et des États et le FIDA doivent examiner les facteurs qui retardent l'exécution, tels que: i) les procédures de recrutement du personnel pour les projets et leur rémunération; ii) l'affectation simultanée des directeurs de projet, qui limite le temps dont ils disposent pour la gestion de projet; et iii) les procédures de passation de marchés.
  - e) Renforcer les partenariats et les activités hors prêts avec les pouvoirs publics aux niveaux central et des États, les acteurs privés et le sous-secteur du financement rural, et renforcer la coopération Sud-Sud.
  - f) Accroître la capacité et les ressources pour les activités hors prêts, en:
    - i) intégrant les composantes de gestion des savoirs et de concertation sur les politiques dans les divers prêts; ii) en échangeant les savoirs et en discutant des questions relatives aux politiques lors des réunions tripartites (entre le FIDA, le gouvernement central et les équipes de projet); et iii) mobiliser des fonds auprès de sources externes (nationales et internationales).

4. La formulation du COSOP révèle une volonté évidente de donner suite aux recommandations formulées dans l'EPP effectuée en 2016. Le COSOP continue de mettre l'accent sur les femmes, les castes et les tribus répertoriées et prête également une plus grande attention aux jeunes. Il met tout particulièrement l'accent sur les aspects techniques de l'agriculture pluviale. Contrairement au passé, ce nouveau COSOP accorde davantage d'attention aux activités hors prêts et au rôle de l'Inde dans le soutien à la coopération Sud-Sud et triangulaire.

#### **Observations spécifiques**

5. Les orientations stratégiques du COSOP sont exposées de manière claire. Elles sont cohérentes avec les politiques nationales et le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025, et recourent également les objectifs de développement durable. Dans l'articulation de ses axes stratégiques, le COSOP se réfère dans certains cas aux opportunités concrètes et à l'expérience récente du portefeuille financé par le FIDA – comme dans le cas de la Better Cotton Initiative dans le Maharashtra et de la Sustainable Spices Initiative dans le nord-est – en tant qu'exemples d'engagement dans le domaine du commerce durable en collaboration avec des acteurs privés.
6. Dans d'autres cas, une élaboration plus poussée aurait permis d'approfondir les questions. Le COSOP mentionne à titre d'exemple les possibilités de reproduction à plus grande échelle offertes par les programmes publics au niveau des États ou au niveau fédéral (paragraphe 39 et 40). L'EPP réalisée en 2016 avait identifié des opportunités de collaboration inexploitées avec des programmes tels que le Plan national Mahatma Gandhi de garantie de l'emploi rural ou la Mission nationale pour les moyens de subsistance ruraux. Ces opportunités auraient pu faire l'objet d'un bref examen dans le COSOP.
7. De même, la présentation d'exemples concrets de techniques de production pour les petits exploitants agricoles dans les zones pluviales, ou des possibilités offertes par les technologies de l'information et de la communication (services bancaires mobiles, par exemple), dans la section Innovations (paragraphe 56 et 57) aurait offert une bonne illustration du potentiel.
8. **Vers une exécution plus fluide.** L'EPP de 2016 a relevé des problèmes communs et récurrents, tels que des retards dans le démarrage et l'exécution des projets. Si certains problèmes tenaient à la complexité de la conception des projets, la plupart étaient dus à l'inadéquation entre les exigences liées aux projets et les capacités et procédures des organismes au niveau des États en ce qui concerne la sélection du personnel de projets et la passation de marchés. Cela a entraîné un taux élevé de rotation du personnel de projet et rallongé considérablement les processus de passation de marchés. Le nouveau COSOP aurait pu examiner les mesures prévues pour améliorer la situation passée. Il s'agit d'un point important car, en l'absence de mesures spécifiques, les problèmes d'exécution risquent de se poser à nouveau, ce qui aura une incidence sur l'efficacité et l'efficience du programme de pays.
9. **L'objectif stratégique et le cadre de gestion des résultats du COSOP.** Le COSOP ne comporte qu'un seul objectif stratégique: "faire en sorte que les systèmes de production agricole et alimentaire des petits exploitants soient rémunérateurs, durables et résilients". La structure même de cet objectif englobe de nombreux domaines d'action, tels que la gestion des ressources naturelles, l'adaptation aux changements climatiques, l'amélioration de la productivité et de la production agricoles, les revenus non agricoles et la diversification des revenus, ainsi que l'accès aux marchés et aux filières. Dans un souci de clarté conceptuelle, il serait utile d'élaborer – en plus du cadre de gestion des résultats existant – une simple théorie du changement sous forme graphique afin de présenter la façon dont ces domaines d'action sont liés entre eux, la manière dont ils devraient contribuer aux résultats finaux escomptés ainsi que les principales hypothèses sous-jacentes.

10. Si le cadre de résultats est établi au niveau du COSOP, la plupart des indicateurs devront être collectés au niveau des projets. Se posera alors la question de savoir comment devraient être agrégés les indicateurs au niveau des projets compte tenu notamment du nombre élevé de projets financés par le FIDA en Inde. Le FIDA peut envisager des solutions comme la notation en deux étapes ou un système de code couleur permettant d'évaluer dans un premier temps chaque projet grâce à un ensemble d'indicateurs, puis l'ensemble du programme de pays en se fondant sur la proportion de projets ayant obtenu une note faible/élevée et le "poids" de chaque projet.
11. L'intention exprimée dans le COSOP de poursuivre les enquêtes annuelles sur les effets directs au niveau des projets (paragraphe 49) mérite d'être saluée. L'EPP de 2016 a mis en évidence que ces enquêtes fournissaient des informations plus pertinentes et davantage actualisées que celles apportées par le Système de gestion des résultats et de l'impact, même si la méthodologie d'analyse aurait pu être améliorée.
12. Le cadre de gestion des résultats du COSOP propose un ensemble d'indicateurs pour les produits et les résultats. À ce stade, ces indicateurs sont utiles en tant que choix préliminaire. Néanmoins, compte tenu de l'expérience des enquêtes sur les effets directs de chaque projet, la liste des indicateurs peut être actualisée et des indicateurs supplémentaires ou nouveaux peuvent être introduits (sur la sécurité alimentaire des ménages, par exemple). En ce qui concerne la gestion des ressources naturelles et l'adaptation aux changements climatiques, le FIDA pourrait également envisager de collaborer avec un institut de recherche pour analyser les données de télédétection sur l'évolution du couvert végétal. Pour ce type de question, ces données pourraient s'avérer plus fiables et moins coûteuses à obtenir que celles issues des entretiens menés auprès des ménages.
13. Le COSOP contient également la note conceptuelle préliminaire sur une nouvelle proposition de projet intitulée "Scaling Up Renewable Energy-Based Agricultural Technologies for Empowering Smallholder Farming Families in India". Ce projet donne suite à l'une des recommandations de la précédente EPP (se concentrer sur des solutions techniques pour l'agriculture pluviale, notamment dans le contexte des changements climatiques). La solution consistant à soutenir les centres publics locaux de vulgarisation agricole (Krishi Vigyan Kendra) dans la diffusion de technologies adaptées au contexte local est particulièrement intéressante. Étant donné le contenu, la taille, le partenaire d'exécution et la vaste couverture géographique envisagés, il convient de prêter attention aux éléments suivants:
  - a) Le Conseil indien pour la recherche agricole est un nouveau partenaire d'exécution du FIDA. Sa capacité à gérer un programme de cette taille (coût total estimé à 200 millions d'USD, dont 90 millions d'USD sous la forme d'un prêt octroyé par le FIDA) doit être évaluée avec soin.
  - b) La couverture, qui s'étend sur huit États, constitue un défi du point de vue de la gestion. Il sera essentiel d'évaluer la capacité des divisions infranationales du Conseil indien pour la recherche agricole.
  - c) Il faudra veiller à créer des synergies avec les projets en cours financés par le FIDA dans les États où il existe des chevauchements.

#### **Observations finales**

14. Le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA reconnaît les efforts déployés dans le nouveau COSOP pour l'Inde pour donner suite aux recommandations de l'évaluation de programme de pays effectuée en 2016, conformément à l'accord conclusif. Il reste disponible pour toute demande d'appui, selon que de besoin.